

Ustalanie poziomu obsługi klienta



Rosnąca konkurencja na międzynarodowych rynkach zmusza firmy do podwyższania poziomu usług dystrybucyjnych. Jednocześnie widoczna jest silna presja na ograniczanie kosztów. Trudno nie dostrzec konfliktu między tymi dwoma celami.

MARIUSZ SZUSTER

Kwestia wyboru optymalnych relacji między poziomem obsługi klienta a kosztami jest szczególnie istotna przy budowie struktury dystrybucji na nowym, odległym rynku. Zgodnie z powszechnie stosowanymi regułami, na wstępnym etapie tworzenia struktury należy brać pod uwagę: rodzaj i zróżnicowanie oferowanych pro-

duktów (dyferencjacja produktów zwiększa zakres niezbędnych działań logistycznych), szerokość asortymentu (wraz ze zwiększeniem liczby marek i modeli utrzymanie poziomu obsługi klienta wymaga wyższych zapasów i kosztów), wartość produktów, ich konstrukcję i trwałość, lokalizację i strukturę produkcji, przekładającą się na czas realizacji zamówienia. Wymienione czynniki powinny być podstawą do opracowania stra-

tegi firmy w obszarze dystrybucji i punktem wyjścia do budowy kanałów dystrybucji o optymalnej strukturze.

ELASTYCZNY SYSTEM DYSTRYBUCJI

Planowana długość kanału dystrybucji, czyli liczba szczebli pośrednich i szerokość kanału dystrybucji, tzn. pośredników na

każdym szczeblu kanału, mają umożliwić skuteczne dotarcie do klientów. O wymienionych parametrach decydują: planowana i przewidywana częstotliwość dostaw, czas dostaw, czas przygotowania zamówionych towarów do wysyłki, czas przewozu, czas realizacji zamówienia, maksymalny czas oczekiwania. Należy poznać potrzeby i wymagania nabywców co do fizycznej dostępności określonych produktów, warunków ich zakupu czy zakresu oczekiwanych usług i wykorzystać je do identyfikacji kluczowych elementów obsługi klienta.

Opracowanie standardów obsługi klienta polega na wyborze pomiędzy określonym poziomem obsługi klienta a kosztami jego osiągnięcia i utrzymania. Wzrost poziomu obsługi klienta prowadzi zwykle do wzrostu kosztów dystrybucji. Im bardziej rozbudowana struktura, tym wyższe koszty sprzedaży wynikające z wyższego poziomu zapasów na poszczególnych etapach dystrybucji oraz większej gęstości sieci dystrybucyjnej na danym rynku. Firma musi dysponować systemem dystrybucji, który będzie na tyle elastyczny, aby wychodzić naprzeciw zmieniającym się wymaganiom klientów.

Często stosowane jest ustalanie różnych standardów obsługi klienta, w zależności od segmentu rynku, kanału dystrybucji

i produktu. Innym rozwiązaniem jest zwiększanie elastyczności asortymentowej i wielkości dostaw, polegającej na zdolności do dostosowywania czasu, wielkości i sposobu dostawy do oczekiwań klientów. Duże zróżnicowanie i zmienność elementów obsługi klienta (cechy produktu i warunki prowadzenia sprzedaży) często skłaniają do stosowania outsourcingu. O elastyczność troszczą się wtedy zewnętrznymi operatorzy logistyczni.

OUTSOURCING W LOGISTYCE DYSTRYBUCJI

Rosnąca powszechność korzystania z outsourcingu w logistyce dystrybucji ma kilka przyczyn. Operatorzy logistyczni są często lepiej przygotowani do prowadzenia takiej działalności. Lepsze know-how i zdobyte doświadczenie pozwalają na oferowanie usług na poziomie przekraczającym możliwości zainteresowanej firmy. Operatorzy logistyczni, wykorzystując efekt skali, mogą minimalizować koszty dystrybucji. Mogą też dysponować doskonalszymi zasobami (bardziej zaawansowanymi technologicznie) — kupionymi do obsługi wielu klientów.

Powierzenie dystrybucji firmie zewnętrz-

nej pozwala na skupienie się na zasadniczej (kluczowej) działalności, czyli na przykład na produkcji i rozwoju wyrobów. Jednak nawet dobrze rozwinięty system nie pomoże, gdy błędy popełnione zostaną na etapie budowy struktury dystrybucji.

PRZYKŁAD

Znany producent sprzętu gospodarstwa domowego stworzył z innym chińskim producentem spółkę joint-venture z siedzibą w Pekinie¹. Celem była produkcja lodówek w Chinach z zamiarem sprzedaży na lokalnym rynku. Na rynku chińskim sprzedano tylko 39.000 lodówek z wyprodukowanych 62 000 — czyli 63 procent produkcji. Przyczyną była dystrybucja tylko za pośrednictwem dużych sieci sklepów, zlokalizowanych wyłącznie w największych miastach, co początkowo wydawało się naturalne, biorąc pod uwagę koncentrację potencjalnych klientów w dużych miastach na wschodnim wybrzeżu Chin. Produkty firmy były także droższe od wyrobów takich producentów, jak Haier, LG, Hitachi. Nawet przyjęcie chińskiej marki oznaczającej produkt „tani i popularny” nie zmieniło nastawienia klientów.

Ostatecznie firma wycofała się ze sprzedaży w tym kraju i skupiła na eksporcie wykonanych w Chinach produktów. ■

Literatura:

- M. Dobrzyński, Poziom obsługi klienta w zarządzaniu łańcuchem dostaw, Wydawnictwo Politechniki Białostockiej, Białystok 2004.
K. Rutkowski, Logistyka dystrybucji, Wydawnictwo SGH w Warszawie, Warszawa 2005.
T. Wu, W. Wang, Ch. Tang, D. Liu, F. Gao, C. Fang, How do foreign cosmetics

- companies align their supply chains and distribution channels in China?, International Journal of Logistics. Research and Applications, 3/2008.
1 T. Wu, W. Wang, Ch. Tang, D. Liu, F. Gao, C. Fang, How do foreign cosmetics companies align their supply chains and distribution channels in China?, International Journal of Logistics. Research and Applications, 3/2008, s. 202.

REKLAMA



**P.U.P.H. „Techtrans” s.j.
A. Szmit i I. Ziemiński
ul. Strażnicza 1
82-300 Elbląg**

TECHTRANS — gwarancją najwyższej jakości

- ◆ Oferujemy wózki widłowe marki Still i Linde w bardzo dobrej cenie z odbiorem w UDT.
- ◆ Zapewniamy profesjonalny serwis i bezpłatną dostawę.
- ◆ Prowadzimy także sprzedaż części zamiennych do wszystkich marek wózków widłowych.



**CENTRALA:
055/230-43-60**

**SPRZEDAŻ WÓZKÓW:
055/230-43-62**

**SPRZEDAŻ CZĘŚCI:
055/230-43-76**